

La Transformación de la Logística del Ejército

Teniente Coronel (R) Robert McKay, Ejército de los EE.UU., y
Sra. Kathy Flowers

EL CONVERTIR la Visión del Ejército en la realidad requiere un salto cuántico en el grado de reacción estratégica y una correspondiente revolución en la logística militar (*revolution in military logistics* — *RML*). Esta transformación radical cambia el enfoque de la logística del Ejército desde el abastecimiento en masa hasta la velocidad y precisión de distribución—un sistema logístico basado en la distribución (*distribution-based logistics system* — *DBLS*). Este artículo ofrece un resumen del equivalente logístico de la Visión del Ejército, la *RML*; el concepto operativo de la logística basado en la distribución (*DBL*); el resultante *DBLS*; los considerables cambios a la estrategia de la transformación logística propulsada por la nueva Visión del Ejército; las emergentes, aún teóricas, maneras de medir resultados que, a su vez, definen el éxito; y el plan de administración y supervisión para concretar todas las metas.

El Ejército intenta proyectar los equipos de combate de brigada interinos letales e independientes, a cualquier punto del mapa, con la capacidad de disuadir o derrotar cualquier adversario. La meta es desplegar un equipo de combate de brigada (*brigade combat team* — *BCT*) en tierra en 96 horas, una división en 120 horas y cinco divisiones en un mes. Aún para los que están acostumbrados al cumplimiento de lo increíble en forma rutinaria, esta meta representa un ambicioso, pero necesario compromiso para asegurar los intereses vitales de los EE.UU. en un mundo geopolíticamente cada vez más inestable.

La Visión de Logística del Ejército

Para lograr el grado de alcance y dominio estratégico vislumbrado por el Ejército, se requiere una *RML*, la visión de la futura logística del Ejército. La Visión del Ejército presenta un desafío sin precedente para la logística, que puede ser manifestado en términos de los tres campos de la *RML*:

- La proyección de la fuerza requiere que se desplieguen cinco divisiones, a cualquier parte del mundo, en de 30 días.
- El sostenimiento exige un alto nivel de alistamiento para el combate en estas cinco divisiones y la capacidad de resolver rápidamente las deficiencias para que puedan desplegarse y llegar preparadas al teatro de operaciones dentro de cuatro y 30 días. El Ejército debe ser capaz de sostener a la fuerza comprometida —hasta la fuerza total— en todo el espectro de misiones y con líneas de comunicación que se extienden más de 10.000 millas.
- La introducción de tecnología y la agilidad de adquisición proporcionarán a los EE.UU. equipo de primera clase y superioridad militar sin igual. El Ejército debe identificar y seleccionar la tecnología apropiada y contar con la agilidad de adquirir el material de guerra necesario para proyectar y sostener la fuerza a través de la secuencia del despliegue, desde las prontas necesidades a comienzo hasta la decisión final, sin considerar el tipo o duración de la misión.

De los tres campos de la *RML*, ninguno manifiesta su esencia mayor que el sostenimiento de la fuerza. El programa de crear un *DBLS* es una de las más importantes iniciativas de logística —la aplicación concreta del concepto operativo de la *DBL* para lograr la *RML* vislumbrada.

El Concepto de *DBL*

DBL es un concepto operativo que depende de la velocidad y precisión de distribución en vez del volumen de abastecimiento para proporcionar el apoyo, a los comandantes de combate. Esta característica reduce el volumen necesario para contraarrestar las letales incertidumbres de la guerra, reduciendo así la incertidumbre en todo el Teatro conjunto. El concepto de *DBL* está compuesto de tres principios:

La visibilidad. El conocimiento de la situación en tiempo real, o la visibilidad, ha sido un objetivo principal de la Fuerza XXI. El Ejército continúa con este esfuerzo, con la primera división digitalizada activada en diciembre de 2000, seguida por el primer cuerpo de ejército digitalizado en el 2004. La llegada de la nueva Visión del Ejército enfatiza aún más la necesidad de una mayor posición. Con el propósito del *DBLS* los sistemas de información y de apoyo para la toma de decisiones se incluyen bajo el principio de visibilidad porque los algoritmos de apoyo de la toma de decisiones asignan los recursos según el conocimiento de las prioridades del comando. No obstante, establecer o cambiar estas prioridades se incluye en el principio de control.

La Visión de Logística del Ejército: **La Revolución en la Logística Militar**

La Revolución en la Logística Militar Formulando cómo desplegar y sostener al Ejército

- Velocidad de distribución, no el volumen de abastecimiento.
- Conocimiento de la situación actual
- Una organización logística cohesionada;
 - apoyado por un sistema de información y de apoyo de toma de decisiones único;
 - vincula los procesos de modernización funcional;
 - emplea los mejores procesos de producción y servicio; y
 - sostiene el ritmo operativo sin interrupción.

La Intención de la RML

Transformar la logística del Ejército en un sistema basado en la distribución que sustituye la velocidad y precisión de distribución en vez del volumen logístico para proporcionar lo necesario en el lugar y tiempo requerido —en la forma más beneficiosa.

La Meta de la Transformación de la RML

Crear un sistema logístico basado en la distribución que proporciona al comandante del teatro una transparente capacidad logística, preparada para la entrega rápida de materiales que sostiene el ritmo operativo sin interrupción.

El Ejército intenta proyectar los equipos de combate de brigada interinos letales e independientes, a cualquier punto del mapa, con la capacidad de disuadir o derrotar cualquier adversario. La meta es desplegar un equipo de combate de brigada (*brigade combat team — BCT*) en 96 horas, una división en 120 horas y cinco divisiones en un mes. Aún para los que están acostumbrados al cumplimiento de lo increíble en forma rutinaria, esta meta representa un ambicioso, pero necesario compromiso para asegurar los intereses vitales de los EE.UU. en un mundo geopolíticamente cada vez más inestable.

La visibilidad puede ser dividida en tres categorías. Primero, es la visibilidad de las unidades de combate que reciben el apoyo, que incluye los requerimientos, en prioridad, de la unidad, las prioridades del comandante entre otras unidades, y la intención actual y prevista del comandante. El conocimiento de la situación de la unidad que recibe el apoyo es el elemento esencial del principio de visibilidad, dado que el estado de las unidades de combate define la misión logística y establece las prioridades.

El segundo elemento de la visibilidad son las capacidades y limitaciones logísticas. El logístico debe contar con el oportuno conocimiento de la situación de sus propias capacidades y limitaciones. Estos incluyen la visibilidad de los elementos de capacidad tal como la infraestructura, los sistemas de material, inventarios, recursos de transporte, aptitudes de administración y adiestramiento de personal y las implicaciones logísticas de la situación.

El tercer elemento requiere la visibilidad de los requerimientos y prioridades logísticos a las organizaciones de apoyo en el nivel estratégico y del teatro. Comunicar el conocimiento de la situación a las organizaciones de apoyo logístico, tal como del comando de apoyo del cuerpo al comando de apoyo del teatro o a la Agencia Logística de Defensa (*DLA*), es cada vez más importante, particularmente cuando el Ejército pierde autonomía de las organizaciones de apoyo en el nivel estratégico, aún dentro del teatro de operaciones.

La capacidad. La fuerza logística debe contar con la capacidad física para actuar según el conocimiento proporcionado por la visibilidad oportuna. Esta capacidad

La estrategia de transformación de la RML que soportaba el proceso del AAN se denominó Etapa II. En la Etapa II se anticipó que las nuevas tecnologías de material resultarían en una fuerza más ligera y letal, aún más proyectable y sostenible. La Etapa II se concentró en los requerimientos de una fuerza basada en capacidades.

incluye el tipo de estructura de los sistemas de material; los adecuados inventarios; la infraestructura de caminos, redes ferroviarias y planteles; y el personal apto. Estas capacidades incluyen el material para distribución dentro del teatro y del territorio continental de los EE.UU. mediante los contratistas militares o privados.

El perfeccionamiento de los nuevos sistemas de material, tales como los sensores y pronosticadores instalados, son esenciales para anticipar los requerimientos logísticos. Bajo la dirección establecida por la fuerza de tarea de transformación para el servicio de combate/servicio de apoyo de combate (*combat service/combat service support — CS/CSS*), empleando una aproximación centrada en “plataformas”, estos perfeccionamientos son considerados parte del principio de capacidad, no la visibilidad. Aún más, cuando una unidad, como un batallón de transporte, se considera bajo el principio de capacidad, sus elementos de cuartel general de batallón y de compañía se consideran bajo el principio de control.

El control. Algunos de los esfuerzos más importantes de la modernización logística se incluyen en el principio de control. Estos esfuerzos incluyen la estructura de la fuerza táctica de los equipos de combate de brigada; el

comando de apoyo del teatro; y la cohesiva organización logística del Ejército, El Comando de Alistamiento del Ejército. El control también incluye la necesaria doctrina (a nivel operativo y táctico) y ley, la política y normas (a nivel estratégico). El control abarca a los líderes expertos y a los especialistas que aplican sus capacidades logísticas para satisfacer los requerimientos operativos en orden de prioridad.

El DBLS

El *DBLS* es el producto final de la *RML* prevista. El *DBLS* consistirá de un sistema innovador de políticas, doctrina y conceptos; procesos funcionales de logística modernizados; organizaciones modernizadas; nuevos sistemas de material con sensores y pronosticadores instalados; sistemas avanzados de informática, comando y control y los que apoyan a la toma de decisiones; y los excepcionalmente bien liderados y adiestrados soldados y civiles para administrarlo.

La *RML* siempre ha vislumbrado la transformación continua y dinámica concretada en el Plan Estratégico de Logística del Ejército (*Army Strategic Logistics Plan - ASLP*). Esta estrategia flexible ha sido revisada para adecuarse con la emergente estrategia de transformación del Ejército, impulsada por la aún más agresiva Visión del Ejército. Un breve resumen de los cambios en la estrategia de transformación del Ejército y en la estrategia de transformación de la logística del Ejército es necesario. La visión de la *RML* no se modifica, la estrategia, la planificación de fases y los puntos críticos cambian dramáticamente.

Antes que nada, el sentido del término “fases” anteriormente empleado en el *ASLP* ha sido descartado para acomodar la nueva estrategia y terminología asociada con la nueva Visión del Ejército. En breve, la estrategia secuencial de Fase I/II ahora se convierte en la estrategia concurrente de Ruta I/II. Segundo, el término “plani-

La Distribución Conjunta en el Teatro: Los Tres Principios

Visibilidad

- CS* de la Fuerza Apoyada
 - Requerimientos
 - Prioridades entre Unidades
 - Eficacia Logística
 - METT-T**
- CS de Administrador Logístico
 - Capacidades/Limitaciones
 - Eficiencia Logística
 - METT-T relacionado al Monitoreo
- Proporcionar CS al Monitoreo de Apoyo
 - Requerimientos, Prioridades
 - Administrador al Operario, Proveedor-AFSC, DLA
 - Integrar el Antes Mencionado
 - Automatización del Control
 - Seguridad del Sistema

Capacidad

- Infraestructura Logística
 - Puertos, Caminos, Ferrocarriles
 - Instalaciones y planteles
- Material
 - Sistemas de Monitoreo
 - Sistemas Instalados
 - Abastecimientos
 - Herramientas, Equipo
- Personal
 - Departamento de Defensa
 - Contratistas
 - País Anfitrión
- Adiestramiento
 - Operativo, Habilidades Técnicas

Control

- Organización
 - Ejército
 - Contratistas
 - Vínculos Externos
- Doctrina (Política/Ley/Reglamentos)
 - Contratistas en el Campo de Batalla
 - Contratistas Principales Sostienen
 - Apoyo No Linear
- Medidas de Evaluación Resultados
 - Programa, Proceso, Sistema
 - Medidas, Estándares
 - Operación, Funcional
- Liderazgo
 - Expertos de la Logística
- Control Fiscal
 - Requerimientos, Realización

*CS—Conocimiento de la Situación

**METT-T—Misión, Enemigo, Terreno, Tropas y Tiempo



La Base Aérea de Lukavac, Bosnia, Enero de 1995. Si la estrategia logística para las fuerzas desplegadas es oportuna o "por si acaso", de cualquier manera es un proceso complejo y el ámbito es enorme.

Foto: Ejército de los EE.UU.

La fuerza logística debe contar con la capacidad física para actuar según el conocimiento proporcionado por la visibilidad oportuna. Esta capacidad incluye el tipo de estructura de los sistemas de material; los adecuados inventarios; la infraestructura de caminos, redes ferroviarias y planteles; y el personal apto. Estas capacidades incluyen el material para distribución dentro del teatro y del territorio continental de los EE.UU. mediante los contratistas militares o privados.

ficación de fases" ahora se refiere a las fases definidas en la Visión del Ejército y la asociada estrategia de transformación. Estos son los puntos claves del Ejército con los cuales se orientarán necesariamente todos los programas e iniciativas logísticas.

Una aclaración es necesaria para demostrar la relación entre la previa Visión del Ejército, la *RML* y las versiones más antiguas del *ASLP*. La previa versión del *ASLP* era una estrategia de transformación de dos etapas, directamente vinculada con la antigua estrategia de transformación del Ejército de dos procesos secuenciales. El primero era el proceso de la Fuerza XXI, que se concentró en el equilibrio de la tecnología de la información y de comunicaciones para brindarle a las fuerzas históricas (*legacy forces*) el conocimiento de la situación y una mayor capacidad de comando y control (agilidad mental). Los programas de capitalización asegurarían que los sistemas de las fuerzas históricas del Ejército mantendrían la superioridad combativa con cualquier enemigo previsto.

La estrategia en apoyo al proceso de la Fuerza XXI se conocía como Etapa I. La Etapa I balanceaba la tecnología de la información y de comunicaciones para transformar el sistema logístico del Ejército en un sistema logístico

basado en la distribución. La Etapa I se concentró en la modernización de los procesos funcionales de la logística. La visibilidad era proporcionada mediante las iniciativas tales como visibilidad de la unidad total y la visibilidad en camino, todas vinculadas dentro de un solitario sistema informático y de apoyo a la toma de decisiones a través de comunicaciones seguras, con el apoyo de un solitario proveedor de logística del Ejército.

El proceso del Ejército después del Próximo (*Army After Next – AAN*) debiera haber seguido a la Fuerza XXI y proporcionar los sistemas de armas con capacidades revolucionarias para reemplazar los viejos sistemas de la fuerza histórica y mantener la superioridad combativa del Ejército contra las amenazas emergentes. El Ejército denominó esta capacidad la agilidad física.

La estrategia de transformación de la *RML* que apoyaba el proceso del *AAN* se denominó Etapa II. En la Etapa II se anticipó que las nuevas tecnologías de material resultarían en una fuerza más ligera y letal, aún más proyectable y sostenible. La Etapa II se concentró en los requerimientos de una fuerza basada en capacidades.

La nueva Visión del Ejército ha cambiado esta situación al acelerar el concepto del *AAN* a corto y mediano plazo y al mismo tiempo, la Etapa II de la *RML*. Ahora,

Algunos de los esfuerzos más importantes de la modernización logística se incluyen en el principio de control. Estos esfuerzos incluyen la estructura de la fuerza táctica de los equipos de combate de brigada; el comando de apoyo del teatro; y la cohesiva organización logística del Ejército, El Comando de Alistamiento del Ejército. El control también incluye la necesaria doctrina (a nivel operativo y táctico) y ley, la política y normas (a nivel estratégico). El control abarca a los líderes expertos y a los especialistas que aplican sus capacidades logísticas para satisfacer los requerimientos operativos en orden de prioridad.

ambas etapas deben ser cumplidas concurrentemente. Consecuentemente, el *ASLP* ahora refiere a estas etapas como la Ruta I, orientada al proceso; y la Ruta II, con enfoque en los requerimientos.

La Ruta I está enfocada en los procesos logísticos, abarcando iniciativas de modernización en automatización, plataformas, mejoras del proceso de producción, organizaciones, movilidad estratégica y la introducción de tecnología. La Ruta I continúa los esfuerzos para cambiar la logística del Ejército a un sistema basado en la distribución para el año 2010. Esto requiere una comprensiva reingeniería e integración de los procesos funcionales empleando las mejores prácticas de negocios, desde el nivel estratégico al táctico. Las comunicaciones vincularán estos procesos a un sistema de información logística y de apoyo de toma de decisiones único, conocido como el Sistema Global de Comando y Control del Ejército (*Global Command and Control System-Army – GCCS-A*). Todos los procesos logísticos y sistemas de apoyo para la toma de decisiones estarán bajo la autoridad y responsabilidad del Comando de Alistamiento del Ejército.

La Ruta II representa lo que antes era un esfuerzo de largo plazo en apoyo al *AAN*. La nueva Visión del Ejército impulsa este enfoque en el futuro próximo, con muchas de las metas necesarias cumplidas con antelación a la introducción de la fuerza objetivo. Los puntos críticos de la Ruta II son la aproximación a la logística basada en capacidades, el enfoque en las plataformas (soldado, sistema de arma o unidad) vinculadas a través del nivel operativo hasta el nivel estratégico de la logística

bajo una arquitectura de información integrada. La Ruta II también incluye aquel aspecto del programa de capitalización del Ejército que abarca la introducción de tecnología en las existentes fuerzas históricas. Esta visión integrada permite enfocarse en el desafío remanente del próximo siglo—obtener acceso (habilidad de despliegue) a un teatro, estableciendo rápidamente el control y proporcionando el apoyo duradero dentro de ese teatro.

Además, los hitos asociados con la estrategia de transformación logística ahora están orientados en las tres metas del planeamiento en etapas del Ejército, correspondiendo a la fuerza inicial, la fuerza interina y la fuerza objetivo. Con una nomenclatura consistente, los tres periodos de transición que resultan en la activación de estas fuerzas serán conocidos como la etapa de estandarización. Esta última etapa representa la conversión de todo el Ejército desde una mezcla de equipos de combate de brigada, el cuerpo de ejército digitalizado y todas las fuerzas restantes en un diseño estandarizado del Ejército.

La etapa inicial de transición (desde el presente hasta diciembre de 2001). La etapa inicial de transición, que dura hasta que sean activados dos equipos de combate de brigada, ha sido un período de actividad intensa y bien enfocada. El Ejército estableció la fuerza de tarea para la transformación del *CS/CSS* como parte de las 10 fuerzas de tarea que fueron creadas para implementar la Visión del Ejército. Le tocó a esta fuerza la tarea de identificar las medidas para desplegar las fuerzas más rápidamente y sostenerlas más eficazmente. Hasta la fecha, la fuerza de tarea ha identificado o validado los requerimientos para un único proveedor logístico para todo el Ejército, mejora de la distribución en el campo de batalla, así como las operaciones de *reachback* la visibilidad total de recursos y comunicaciones seguras. La fuerza de tarea también ha identificado los requerimientos para una mayor movilidad estratégica en apoyo directo del despliegue y los requerimientos de mantenimiento asociados con desarrollos prototipos actualmente en camino en el Fuerte Lewis, Washington.

El Comando de Adiestramiento y Doctrina (*Training and Doctrine Command – TRADOC*) y el Comando de Apoyo de Armas Combinadas (*Combined Arms Support Command – CASCOM*) están comprometidos a la determinación de los requerimientos asociados con el Equipo de Combate de Brigada. Estos requerimientos incluyen el concepto de Operaciones y Organización (O y O), incluyendo el batallón de apoyo de la brigada, un concepto de apoyo para el futuro cuerpo de ejército y los documentos de autorización para crear la nueva estructura de la fuerza. La etapa inicial terminará con la activación de los dos iniciales Equipos de Combate de Brigada Inicial en diciembre de 2001.

La etapa intermedia de transición (desde enero de



2001 hasta octubre de 2002). La etapa intermedia de transición dura casi dos años, hasta que sea activado un número determinado de los Equipos de Combate interinos para formar el corazón de la fuerza cuando se obtenga la meta de la etapa intermedia. La parte inicial de esta etapa se caracterizará por la intensiva experimentación y evaluación de los Equipos de Combate de Brigada Inicial para determinar la gama de requerimientos de doctrina, adiestramiento, formación de líderes, organización, material y efectivo (*doctrine, training, leader development, organization, material and soldier — DTLOMS*) asociados con la brigada. Además, el Ejército se adhirió a la fecha prevista para activar la primera división digitalizada en diciembre de 2000 y continúa sus esfuerzos para formar un cuerpo de ejército digitalizado.

Más allá del nivel táctico, para el objetivo de la etapa intermedia, la fila 1 del *GCCS-A* debe estar en vigencia y las modernizaciones organizacionales realizadas incluirán las organizaciones de logística táctica requerida para apoyar las *BCT*, tal como el batallón de apoyo de brigada; las organizaciones de logística operativas, tal como el comando de apoyo del teatro; y algunos elementos del teatro de organizaciones de logística estratégicas, tal como el Centro de Apoyo de Campaña del Comando de Material del Ejército (*Army Material Command Field Support Center — AFSC*).

Claramente, algunas nuevas formas de control son requeridas. Por ejemplo, el Ejército debe redactar el Re-

glamento del Ejército 220-1, Informes de Situación de Unidad (*Unit Status Reporting*), para requerir un informe diario de la capacidad de combate de las unidades. Dentro de la limitada visibilidad proporcionada por el período de informe actual de 30 días, el Ejército no será capaz de desplegar una fuerza de cinco divisiones, completamente preparadas para el combate, al otro lado del mundo. Para desplegar una fuerza preparada para el combate, la comunidad logística debe conocer la realidad diaria del estado logístico de las unidades apoyadas. También debe estar preparada para corregir cualquier deficiencia, aprovechando todas las capacidades del sistema logístico. Además, los estándares de alistamiento de estas unidades pueden tener que ser llevados a más del valor actual de 90 por ciento.

Otra medida de nivel de resultados para la eficacia es controlar las solicitudes de repuestos por pedido de trabajo en lugar de las solicitudes para cada pieza diferente que forma el pedido de trabajo. Por ejemplo, si 100 diferentes piezas forman el pedido de trabajo para reparar el sistema, no le importa al cliente si llegan 99 piezas en tres días—si la última pieza llega dos meses después. Aunque el tiempo promedio de espera para clientes puede ser de tres días o menos, el sistema está de baja dos meses. Así, el sistema logístico falló con dos clientes; el combatiente, que necesita un sistema esencial para la misión en funcionamiento; y la unidad de mantenimiento, la entidad

Los puntos críticos de la Ruta II son la aproximación a la logística basada en capacidades, el enfoque en las plataformas (soldado, sistema de arma o unidad) vinculadas a través del nivel operativo hasta el nivel estratégico de la logística bajo una arquitectura de información integrada. La Ruta II también incluye aquel aspecto del programa de capitalización del Ejército que abarca la introducción de tecnología en las existentes fuerzas históricas. Esta visión integrada permite enfocar en el desafío remanente del próximo siglo—obtener acceso (habilidad de despliegue) a un teatro, estableciendo rápidamente el control y proporcionando el apoyo duradero dentro de este teatro.

encargada de repararlo. El sistema de armas que está de baja y las 99 piezas de repuesto requieren de almacenamiento e inventario, aumentando el volumen logístico y la presencia física en el teatro.

Todos los programas que apoyan el *DBLS* deben ser continuamente evaluados en forma programática así como en términos de los principios de la *DBL*. ¿Cuál es la eficacia financiera del programa? ¿Cuál es el presupuesto? ¿Cuál es el horario para implementación o activación? ¿Apoya los objetivos del Ejército de planificación en fases? ¿Cuál es el impacto del programa en los *DTLOMS*?

La exitosa implementación e institucionalización del *DBLS* significa completar los programas claves que apo-

yan al *DBLS* dentro del tiempo previsto del Plan de Acción para la Distribución Total II (*Total Distribution Action Plan – TDAP II*). Estos programas son la base y la totalidad de las capacidades requeridas por el *DBLS*. Para determinar si el *DBLS* ha sido implementado, el Ejército debe desarrollar y evaluar un número de medidas en muchas áreas:

- *Beneficios*: ¿Cuáles son las ventajas de eficiencia, reducción de costos y eficacia? ¿Existe un análisis de costo-beneficio?

- *Financiamiento*: ¿Recibe el programa fondos suficientes?

- *DTLOMS*: ¿Han sido consideradas estas iniciativas a través de la óptica de *DTLOMS* para sincronizarlas con el resto del Ejército?

- *Política*: ¿Cuáles son los cambios necesarios?

- *Tiempo Calendario*: ¿Cuándo está preparada una iniciativa específica para la implementación o activación? ¿Qué capacidad de la fuerza apoya—la inicial, intermedia o objetivo? ¿Cuál es el impacto a otros programas críticos?

- *Asuntos operativos críticos y criterio (COIC)*: ¿Satisfacen los sistemas nuevos o modernizados los criterios funcionales de eficiencia en el trabajo? Estos criterios normalmente son desarrollados y probados por la gerencia del programa durante ensayos de combate.

El estado final previsto de *DBLS* se considera logrado cuando todos los beneficios, financiamiento, implicaciones del *DTLOMS*, tiempos, política y criterios de *COIC* de los programas seleccionados han sido cumplidos. El *TDAP II* es un plan estratégico para lograr el estado final y el equipo integrado de planeamiento del *DBLS* proporciona la supervisión de la realización del plan para la gerencia. Ccompletamente implementado, el *DBLS* apoyará al Ejército a lograr las metas de la *RML*, satisfará los requerimientos de la Logística Conjunta Enfocada y asegurará el dominio a lo largo de la serie operativa continua. **MR**

El teniente coronel Robert McKay (retirado) es un investigador de antigüedad en el Instituto Memorial de Battelle, apoyando la Agencia de Integración Logística del Ejército de los EE.UU. Recibió los títulos de Bachiller de la Universidad Estatal de Weber en Ogden, Utah y de Maestría de la Universidad de Utah en Salt Lake City. Es graduado de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de los EE.UU. en Fuerte Leavenworth, Kansas. En el servicio activo, sirvió en una variedad de posiciones en Corea, Alemania y los EE.UU., incluyendo como oficial de estado mayor en el Cuartel General del Comando de Material del Ejército de los EE.UU. en Alexandria, Virginia; Jefe de la Sección Química, 2ª División de Infantería, en el Campamento Casey, Corea; Oficial a cargo del libro de propiedad para el material pre concentrado, configurado para las series de unidades y director de abastecimiento en el Grupo de Equipo de Combate del Ejército de los EE.UU., Mannheim, Alemania.

La Señora Kathy Flowers es una especialista de administración logística en la Agencia de Integración Logística en Alexandria, Virginia. Recibió su Bachiller de la Universidad de Alabama en Birmingham. Es graduada de la Escuela de Administración y Estado Mayor del Ejército de los EE.UU. en Fuerte Belvoir, Virginia, y de la Escuela de Ingeniería y Logística de los EE.UU., Texarkana, Tejas. También ha servido como especialista de administración logística en la Sección de Administración de Recursos y Sistemas de Informática para el Subjefe de Estado Mayor, Sección J-4, Seúl, Corea del Sur; y analista de sistemas en el Comando de Aviación y Sistemas del Ejército de los EE.UU. en San Luis, Missouri.